

「組織の創造性」における 「個人の創造性」マネジメント

野 村 千佳子

1 はじめに

80年代以降、経営理論はグローバルなレベルで、人間の潜在能力や企業文化などの組織の非合理的な側面とされるものを重視するようになってきた⁽¹⁾。

とくに現在では、高付加価値産業への構造転換を迎え、知的労働へのシフトが進む中、個人レベルでの創造性の発揮がますます重要になってきている。職務に対する個人の自主的、積極的なコミットメントを奨励し、組織文化を活性化し、創造の「場」を提供することが求められている⁽²⁾。

したがって、「個人の創造性」を高める手法として、個人尊重、人間性尊重の観点ともあいまって、自律性（自由）、裁量性、責任などを与えて能力や意欲を引き出すさまざまな方法が提案されてきた。だが、これらは必ずしも「意図」通りの結果に結びついていないことが多く、管理の革新が必要とされている。

他方、一般に「組織の創造性」は、新製品、サービスなどといった組織の創造活動の成果（アウトプット）の問題として扱われる。そこでは、環境への配慮など企業倫理の面を考慮した上での成果の最大化⁽³⁾が目的とされ、そのためマネジメントが求められる。よって、魅力的な新製品をいかに効率的に、迅速に開発することや市場のニーズとのマッチングなどが問題となっている。

本稿の目的は、これらの二つのアプローチをふまえた上で、「個人の創造性」の「組織の創造性」への発展の可能性をみること、ならびに、組織の創造

性における「個性を生かすこと」の意義についてみることである。

以下、第2節では、「組織の創造性」をアウトプット、成果を生み出すこととしてとらえ、そのもたらす意味、意義をみながら、それらを最大化するための管理へのアプローチを明らかにする。第3節では、組織全体の問題としてよりも、創造の主体である、個人に焦点をあてる。その創造性を伸ばすことを通して、組織全体の創造性を高めていくというアプローチである。第4節では、組織の創造性マネジメントの方向性を、それぞれ「成果重視」、「個人重視」の両アプローチの立場から検討する。そして個人の創造性発揮の契機として、「問題解決型」と「問題提起型」の2つを指摘する。

最後に、「組織の創造性」の概念を再検討し、個人重視の「問題提起型」の創造性発揮の意義を見直すとともに、このテーマに関して、今後の研究課題を明らかにし、また展望を行う⁽⁴⁾。

2 「組織の創造性」とイノベーション——成果重視アプローチ

2.1 「組織の創造性」の意味

企業組織や経営において「創造性」は、一般的に「問題解決のための新しいアイデアを生み出す過程または能力」を意味することが多く、業績関連的な概念である。以下、企業組織全体における創造性の、従来の意味と広義の意味について述べたい。

(1) アウトプットとしての「組織の創造性」

「組織の創造性」の研究は、経営ならば技術の問題、マーケティングならば市場と関連する問題として扱われてきた。そこでは、強い組織の仕組み、つまりそのエンジンの仕組みが何であるかを解明することが、研究の目的とされてきた。その一方で、組織の創造性の究極の源泉は個人であるとして、個人の創造性を最大限に発揮させるための要件の研究も多くなされてきた⁽⁵⁾。

このように2つのアプローチがあるが、この節では、「組織の創造性」を企

業の活動、事業の結果生み出される、成果（アウトプット）としてとらえ、それを最大化させるような企業努力について考察する。ここでは、まず、アウトプット極大化の目標があり、それを達成するためにさまざまな策が講じられる。

(2) 広義の「組織の創造性」

このように、企業組織における「創造性」はアウトプットの問題として、経済業績との関連において述べられることがほとんどであるが、直接的に関連しなくても、“企業の魅力”となっていることも少なからずあり、それらは看過できないものと思われる。

そこで、「組織の創造性」をその業績への貢献とは関係なしに広く定義すれば、「新しさ」、「新奇性」の提供、となる。さらに、企業の創造行為は、「情報の発信」としてとらえることができる。新製品、サービスなどは企業の発信する情報であり、企業はそれらを通じて、意味・よろこび・満足・新しい生活スタイル、新しい価値の提案を行っている。本論文では、このような意味において、個人の創造性を高め、その結果として組織の創造性を高めることを論じる。

この企業の発信する「情報」の背景には、環境への適応の仕方、「情報の発信」の仕方などその企業独特の様式⁽⁶⁾がある。ミッション、経営理念などで構成される「企業の個性」は、企業の行動、態度、などの形でそこから発信され、認知される。このような企業文化と組織の創造性との関係については、後述する。

2.2 「組織の創造性」の成果とイノベーション

以上の2つの「組織の創造性」の定義ならびにアプローチのうち、本節では企業活動の成果を高めることを目的としたもの、すなわち「成果重視」アプローチを用いて考察する。

一般に、イノベーションという概念は「組織の創造性」と並んで用いられることが多い⁽⁷⁾。イノベーションは、組織変革（organizational change）の中の一

構成要素であり、また、「組織の創造性」はイノベーションの構成要素の一つである。前者は後者を通じて実施（implementation）される（Woodman, *et al.* 1993.）。

イノベーションは、本来、新製品の開発、新しい生産方式やマーケティング方式の導入、生産組織の改善、発明、新販路の開拓などを通じて、新しい経済局面をもたらすことを意味していた。

企業が現在の、激しく変動する環境の中で生存していくためには、絶え間ないイノベーションが不可欠とされており、それを計画的に実施していくことが経営上の最大の課題の一つとなっている。野中ら（1997）はイノベーションは「経営」できるとして、イノベーション実施のための方法論を展開している。

個人レベルでの創造性の発揮というと企画部門や研究開発部門などの、いわゆる「創造的部門」のみでのことと思われがちであるが、このような意味での「組織の創造性」に重きをおくと、その他の企業活動のあらゆる価値連鎖の段階、あらゆる部署においても、上層部の決定した計画や方針のもと、継続的に「創造」を行っていくことが必要とされている。

このように、企業の活動の成果を確実なものにするために、つまり、目標を達成するためには、経営戦略の立場から計画性が不可欠である。したがって、イノベーションの下位概念である、「組織の創造性」、つまり組織活動のアウトプットの最大化は、必然的に計画性のもとに管理されることとなる。

実際に、「組織の創造性」は多くの場合、企業が新しい製品やサービスを世に送り出すこと、つまり「開発」の問題としてとらえられている。そのため必然的に、それがいかに企業の業績、たとえば収益に貢献したかという成果が求められる。ゆえに、組織がその「創造」活動を通して何を生み出したかということがつねに問題となる。このように、活動の成果が重視されるのにしたがって、組織においてその開発の過程がいかに「効率的」で、かつ「創造的」であるか（効率性と創造性）という異質なものが同時に追求される。

この「組織の創造性」つまり、アウトプットとしての新製品開発の過程は経営の立場からの技術開発の問題と、マーケティングの立場からの市場の問題の二つの面からアプローチされる。従来、プロダクト・イノベーションは市場との関わり方、テクノロジー・イノベーションは企業の技術管理の問題として位置づけられてきた⁽⁸⁾。

たとえば、高井は新製品開発の方法論を次の5つに類型化している（高井，1995）。

- (1) 「オーソドックス」：1. 消費者ニーズの確認 → 2. 製品の概念の設計 → 3. 資源の分析 → 4. 市場での評価 → 5. 製品の改良 → 6. 市場導入の手順を踏む方法の手順をふむもの
- (2) 「ニーズ適応型」：市場に明確なニーズが存在していて、それにしたがってそれに答える形で開発する方法
- (3) 「技術イノベーション中心型」：保有する技術の製品化を中心に開発を進める方法
- (4) 「プロトコールの設定」：市場との関わりの中から開発の方向が設定されるもの
- (5) 製品開発の方法論「学習する技術主義」：技術中心で市場との学習を開発の中に組み込むもの

これらは新製品開発がテクノロジー・プッシュ型か、デマンド・プル型であるかの問題であり、その場合、組織の外部環境をいかに認識し、それに働きかけるかということが「組織の創造性」に対して影響を与えている。

さらに高井は、外部環境を組織がいかに認知するか、の判断基準となるものとして「企業のハビトス」を指摘する。この「企業のハビトス (habitus)」は、社会や企業においてその経験知や知識創造の仕組み——企業の文化的背景、または風土的背景といった共通の「場」——を意味する。これは、企業文化と共

通性をもっているが、この概念には経営理念や企業倫理まで含まれており、まさに「企業の個性」ともいうべきものである。

2.3 「組織の創造性」と組織文化

「創造」をより広義に企業から外部へ、つまり市場へ「モノ」や「サービス」を送り出すこと、（さらには情報を発信すること）とする。その製品やサービスを開発するにあたって、外部志向的に行われるか内部志向的に行われるかは上述のハビтус次第である。また、恩蔵（1995）も新製品の開発方法を、伝統的な「調査依存型」と企業側が消費者をリードし、ニーズが顕在化していない状態で新製品の提案を試みる、「探索型」とに分類し、それぞれの背景にある組織文化の差を指摘している⁹⁾。

つまりは、創造のための組織風土や文化が、アウトプットの性質を決める上で、ひいては組織が創造的であるかどうかにおいて、重要な役割を果たしているといえる。積極性もしくは消極性つまり、「環境適応型」か「環境創造型¹⁰⁾」かの別、または単なる「情報処理型」か「情報発信型」かの別を決定するのである。また、アウトプットであるところの新製品やサービスの性質を通して、組織の創造性は認知される。

また、イノベーションの中には、問題志向的革新（problem-oriented innovation）とスラック革新（slack innovation）がある。前者は、問題を認知し、それに対処する形でのイノベーションであるから「環境適応型」に入り、後者は、問題に直面しているわけではなく、将来を見通して余剰資源を新たな開発に投資して行われるものであるため、「環境創造型」であるといえよう。

以上、この節においては、「組織の創造性」の成果を重視するアプローチの意義についてみた。次節では、個人の創造性を発揮させることを重視するアプローチについてみていきたい。

3 個人の創造性—個性を生かす経営アプローチ

以上のように、「組織の創造性」というと技術革新や新製品開発のように企業組織の業績と直接関連的なものとして、把握されることが多い。企業という文脈にあっては、その経済業績との関連で、それに貢献するようなアウトプット、成果を「創造」という行為を通して生みだすことが暗黙のうちに期待されている。よって、効率よく、より優れたアウトプットを生むためのシステムないし、経営の方法が数多く研究されてきている。

さて、その創造する組織も視点を変えれば、一人ひとりが創造する主体である個人の集合である。エンパワーメント、自由と自己責任にもとづくキャリア等の自己管理、ビジョンによる経営など、最近の経営の流行となっている手法のいくつかは、この企業組織内の個人の能力や創造性を最大限に生かすことを狙いとしている。また、このようにして個人の創造性の発揮を促すことはモチベーションや個人尊重の観点からも以前から指摘されてきた。

以下、この個人の創造性を促進することで、組織の創造性を高めるアプローチについてみていきたい。

3.1 「個人の創造性」から「組織の創造性」へ——影響を与える要因

まず、個人、グループ、組織の3つのレベルにおける創造性の定義をなし、次にそれに影響を与える要因について述べたい。

Woodman ら (1993) によれば、「組織の創造性」は「複雑な社会システムにおいて個人が協働を行ない、価値があり、有用な新しい製品、サービス、アイデア、手順、または過程を創造すること」である。さらに、彼らは「個人の創造性」、「グループの創造性」、「組織の創造性」に影響を与える要因を次のように示している。

まず、「個人の創造性⁽¹⁾」は「先行条件 (antecedent conditions⁽²⁾)」、認知スタイル

と能力⁽³⁾，パーソナリティー要因⁽⁴⁾，関連知識，モチベーション，社会の影響（social influences⁽⁵⁾）と，文脈上の影響（contextual influences⁽⁶⁾）の関数」である。

次なる「グループの創造性」は「個人の創造的行動の“インプット”，関与する個人の交流（たとえば，グループ編成），グループの特性（たとえば，規範，規模，凝集度），グループ過程（たとえば，問題解決へのアプローチ），文脈上の影響（contextual influences）（より大きな組織，グループのタスクの性格）の関数」である。

そして最後の「組織の創造性」は「構成するグループと条件の影響（組織文化，報酬システム，手続きやプロセス）との関数」である。

本節では以上のような創造性に影響を与える要因をふまえて，様々な個性や能力をもった個人がそれぞれ創造性を発揮できるような，すなわち，個人が自らの生み出す情報を発信できるような，環境の構築および管理のあり方を，「個性を生かす経営」と関連させながら述べ，組織レベルでの創造性を高めるためのことを考察する。

3.2 個性と創造性——「個性」を生かして確実に成果を得るために

現在の高付加価値産業へのシフトとそれにとまなう知的創造型労働の管理のあり方として，その人物の個性や能力を最大限に生かす方法として，次のような管理の方法が唱えられている。ここでは仮にそうした管理スタイルを「個性を生かす」経営とよぶことにする。「個性を生かす」ための経営手法の大まかな特徴として，(1)個人の自律性と(2)目標による管理，のふたつの大まかな方向性が挙げられる⁽⁷⁾。

企業という for profit の組織においては，「個人レベルでの創造性」を考える際も，常に成果が求められているため，「個性を生かす」ための経営手法には「個人に対して自由（手段における自由）を与える分，結果を出すように」と

表1 「個性を生かす」経営（マネジメント）の方向性

- 1) 個人への権限委譲，エンパワーメント
 - 1-a リエンジニアリング（BPR）などを通して，プロセス全体を把握し，自分がすべきことを判断できるようにする。
 - 1-b 判断，決定に必要な情報の共有と協創（コラボレーション⁽⁸⁹⁾）
 - 1-c 自由で主体的な参加
- *個人の自律性
 - i 個人の成長——能力をつけさせる 教育制度，上司の役割
 - ii 個人のキャリア，複線型人事
 - *個人の「自由性」
 - i プライバシーの尊重
 - ii 選択の自由
- 2) 目標や価値による管理
 - 2-a 個人のミッションと組織のミッションの統合（とくにプロフェッショナルに対して⁽⁸⁹⁾）
 - 2-b 基本的価値観——経営理念，ビジョン，企業倫理——の共有⁽⁹⁰⁾

いう原則がある。次節では、「組織の創造性」としての成果および、個人の創造性と「個性を生かすこと」との関連について述べる。

3.3 「個性を生かす」アプローチの限界

企業組織は，そのアウトプットを最大化しなくてはいけない。しかも確実に一定のレベルのアウトプットを，期待通りに保つためには，このアプローチのみでは不十分である。その理由として以下のようなことが挙げられる。

- (1) この裁量度の高い管理スタイルが，万人に向いているわけではないこと。裁量度が大きければ大きいほどよいというわけではない。裁量度，つまりどの仕事をどの程度任せるかは，その人の能力，信頼度次第である。（金井，1994，碓井，1994，Shapiro，1995，pp. 134-152.）

(2) 目標が曖昧なため、エンパワメントを行っても期待通りの成果が得られない。

- a 方向づけが曖昧 (Simons, 1995).
- b 判断の根拠が与えられていない場合。エンパワメント・プログラムが整備されていない場合 (Shapiro, pp. 153–171.)。
- c 目標が明確でないと、研究、開発の方向性が定まらず、よい成果を挙げられることができない (Peltz & Andrews, 1966, pp. 15–46.)。
- d 問題や課題が明確でないと創造できない。また、緊迫した状況におかれないと、創造できない。

(3) 個人の欲求が充足されたり、満足できた場合でも、かならずしも企業の業績に貢献するような業績を上げているとは限らない。さらに、業績と関連の深い、企業という文脈にあつては、「自己実現」よりもむしろ目標を達成することから満たされる「達成欲求」が動機づけとなる。(Pelz & Andrews, 1966, pp. 15–46.)

このように、「個性を生かす」アプローチの概念は、人間性の尊重や、創造性を発揮する環境の提供という意味で、「組織の創造性」を高めるために有効であるといえる。しかしこれらは、経営者の職務の中でも「象徴的」(symbolic)な管理を通して行われるものであり、その上では、前項で示したような「明確な管理」を伴わないと、確実な業績に結びつきにくい。

そこで、「個性を生かす」経営において、個人が創造活動により成果を挙げるためには、(1)個人の自律性、(2)目標による管理の二つに加え、(3)コミュニケーション、とくに異質なものととの出会いが必要であるとされる (Pelz & Andrews, 1966)。また、野中 (1996) は組織の知識創造活動を促進する要素として、(1)組織の意図、(2)自律性、(3)ゆらぎ／カオス、(4)冗長性の4つを挙げている。このような、個人の創造性を伸ばすための「法則」を考慮しつつ、組織

全体のデザイン、組織文化の構築、創造のための方向づけを行っていくことも、経営の重要課題である。

要するに、個性を生かす、つまりその人の能力を最大限に発揮させるためには、その人に職務を任せて価値や目標による「緩やかな管理」、「間接的な管理」を行うことが有効であるとされるものの、このような個性を生かすという点からの発想のみでは、「組織の創造性」を確実に伸ばすことは困難である。したがって、個人の創造のための環境の構築を意識した、「管理」の視点も不可欠である。

3.4 「個性を生かす」アプローチの意義

最後に、このアプローチの「組織の創造性」への貢献という視点からみた意義を以下に述べる。

①人間性：潜在能力の発揮、責任感、企業家精神の発揮、有用感

⇒個人の尊重の結果、内発的動機づけを促し、さらなる創造性の発揮を生む⁽²¹⁾。

②自由性：選択の自由、私生活などの仕事以外の価値も尊重される

⇒リフレッシュができ、人間らしく、いきいきと生活できる、「個人の幸せ」に貢献する⁽²²⁾。

③社会性と関係性：個人への配慮が、社会への配慮につながる

⇒今日の経営でことに重要視される顧客満足と従業員満足とは、ともに企業の「ステイクホルダーへの配慮」という共通項をもつ。

また、これは企業の「思いやり」や「ケアリング (caring⁽²³⁾)」の風土と関係する。同時に、顧客でもある従業員の声を尊重することは市場への感応度や接近度を高めることになる⁽²⁴⁾。さらに、「提案型」、「能動型」、「創造型」の企業であるためには、ニーズを察知できる風土とともに、個人が自らの「情報」を外に対して発信できるような、オープンで、かつ他者か

ら認められるような企業文化をもつ必要があろう。

- ④倫理性：個人への権限委譲の進展度は、個人の責任感を増し、結果として個人の倫理性を高める²⁹。

これは、自己の判断への依存の機会や責任の増加により、組織の論理に流されにくくなるということであろう。さらに個人を信頼し、仕事を任せると、個人が判断を行なう際に、その人個人のミッション（使命感）に基づいて行く機会がでてくる。このように権限委譲とミッションのマネジメントは密接な関係がある。（碓井，1994）

また、倫理性と創造性は対立するのでは、という見方も多い。創造の方向づけにおいて、経営理念が先を示しているのに対し、企業倫理は「歯止め」の役割を果たしている（Simons, 1995）。達成が不可能そうな課題や問題を与えられた場合、創造性の発揮、すなわちその問題解決やブレークスルーを行うかわりに、顧客を犠牲にしたり、法を侵したりして自らのノルマを達成するというように、グレーゾーンに入ってしまうような決定を行ってしまうことを未然に防ぐものである。

以上、個人、個性を尊重し、生かすことを通して個人の創造性の発揮を促進させる方法についてみてきた。組織に属する以上、組織の経済業績に結びつくような成果を出すことが求められるが、このアプローチのもとでは、適切な管理をとまなわないと、意図した結果を得るのが難しい。次に、いままでみてきた成果重視のアプローチと、個人重視のアプローチとの二つをふまえて、個人の創造性発揮の契機についてみていく。

4 創造性マネジメントの方向性

4.1 個人の創造性発揮の契機

個人の創造性発揮の契機には外部から指示や圧力を受けてなされる、比較的消極的な創造性の発揮（問題解決型）、と内部から起こってくるアイデアを表

現し、問題を提起したり、企画する（問題提起型）、といった積極的な創造性の発揮とがある。

「組織の創造性」は通常、その経済業績に直接的に貢献するような成果、たとえば技術や業務における革新と深く関わる概念である。「問題解決型」の場合は経済業績への直接的貢献という結果が求められており、トップは創造性発揮のための組織のデザインや方向づけを行い、下位者はそのように上位者から与えられた、達成が困難そうな課題を解くことでブレイクスルーがもたらされるというものである。

一方、「創造性」を「新しいものを創り出すこと」とより広義に定義すれば、問題解決のみならず、新しい価値や話題性の提供といった、経済業績に直接的に貢献しない企業の創造的活動（行動）の側面をも網羅できる。よって、全社、全部門において個人が積極的に、主体的に創造的活動を行うことが可能になる。さらに、他方の「問題提起型」は自分で問題や課題を発見したり、アイデアや改善案などの情報を発信していく（個人の情報発信性）というように、個人が積極的にかつ主体的に創造活動を行なうものであり、ここでは内発的動機づけがなされている。「問題解決型」がトップダウンであるのに対して、「問題提起型」はボトムアップであり、計画よりも創発性⁹⁰を高めることが重要である。

したがって、この「問題提起型」の方が個性を生かすことができるのだが、創造性の評価は独創性、有用性、話題性によってなされるが、その評価は難しい上に、個人の自己実現が必ずしも組織の望む結果と一致するとは限らない。だが、計画や方針を超えた斬新性や革新性をもつためには、創発性を高めた上で、優れたアイデアを選別することが重要であり、現在その具体的方法が模索されている。

以上のように、個人の創造の契機には「問題解決型」と「問題提起型」の二種類がある⁹¹。前者は、他者から問題や課題を与えられてその局面を開くための創造で、トップダウンで行われる創造である。他方、後者の「問題提起

型」は自らが課題を発見して創造する、自己の表現とでもいえる創造で、ボトムアップで行われる創造である。

前者は、「創造性」研究における伝統的な立場であるが、先述の「個性を生かす」という立場からみれば、後者の「問題提起型」が該当する創造の方法になると思われる。

さらに両者を比較すると、①管理と自由、②効率と創造、③計画的と非計画的、④プッシュ型とプル型、⑤命令と自発、といった対照的な性質がある。

4.2 「組織の創造性」に関する2つのアプローチ

第2節では、組織の創造性の成果の最大化を目的とした「成果重視のアプローチ」、第3節においては、個人の能力を最大限に生かそうとする「個性を生かす経営アプローチ」について述べてきた。以下より、これらのアプローチが、創造性のマネジメントのスタイルにいかなる差異をもたらすかについて述べる。

(1) 成果重視のアプローチ

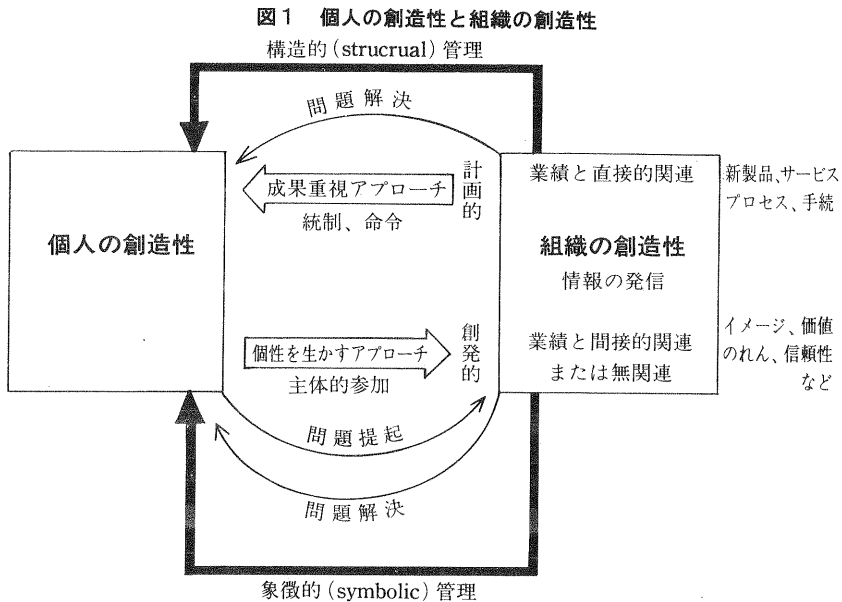
「組織の創造性」のうち、とくに直接業績関連的なアウトプットの最大化が企業目標にされてきた。これは業績への貢献という点で、イノベーションの概念と共通し、そのための技術や市場における革新を目的とした経営が行われてきた。また、「組織の創造性」はイノベーションの概念の一構成要素であり、前者は後者を通じて実現される。したがって、この成果の最大化を目指すマネジメントでは、トップの綿密な計画のもと目標が設定され、下層へとブレイクダウンされ、実行されていく。

また、アウトプットを生み出す基盤である企業の文化、環境を認識し、適応または働きかけを行うための準拠枠である組織の価値観も「組織の創造性」の質に影響を及ぼす。これはいわば、「企業の個性」といえるもので、アウトプットを通じて他から認識される。その意味で、「組織の創造性」は意味や価値を含んだ「情報」であるといえる。

(2) 個性を生かすアプローチ

これは本人の個性を生かすことで、個人の創造性の発揮を高め、組織の創造性を高めようとするアプローチである。前節で示したように、内発的動機づけの機会の提供などの人間性に内在する高次の欲求の尊重とも関係がある。このアプローチに基づく管理は①個人の自律性や裁量度の拡大や②目標、ビジョン、ミッションなどの大まかな方向づけ、を通じて行われる。しかし、業績、成果を通して測られる「組織の創造性」を確実に向上させるには、それだけでは不十分である。むしろ、このアプローチは「組織の創造性」のうちでも、業績と無関連もしくは間接的にしか関連しない面においても有効である。

図1は2つのアプローチと、個人の創造性を発揮させるためのマネジメントスタイルとの関係をまとめたものである。(1)の成果重視のアプローチでは、向かって右側の「組織の創造性」つまり、組織の業績に直接的に関係するアウト



プットが目標となっている。それを実現するために目標や課題がブレークダウンされて、左の個人の方へ与えられる。他方、(2)の個性を生かすアプローチでは、(1)とは発想が逆であり、個人が創造性を発揮することによってアウトプットが高まるという意味で、図において左から右への矢印で示されている。

4.3 創造性マネジメントと2つのアプローチ

個人が創造性を発揮する契機には先述の通り、①「問題解決型」と②「問題提起型」がある。前者は創造性研究の伝統的な考え方であるが、組織の「情報発信」の観点からみれば、その創造の主体たる、個人が積極的に発信できることが望ましいゆえ、このタイプのあり方を研究する必要があるだろう。

これらの創造性発揮の契機は、上述の二つのアプローチや組織の管理方法と密接な関係がある。表2はその関係をまとめたものである。

表2 2つの「組織の創造性」のアプローチと創造性発揮の契機

(1) 成果重視アプローチ

目的：技術、市場の問題など革新をめざす

経営者の職務：「構造的 (structural)」な職務

—— 直接的管理、計画的、トップ・ダウン

個人の「創造性」発揮の契機：「問題解決型」

個人：ブレークダウンされた目標の達成

アウトプット：業績に直接的関連の「組織の創造性」

(2) 個性を生かすアプローチ

企業文化、個人の「創発」(個人の自発性、主体性の尊重から)

経営者の職務：「象徴的 (symbolic)」な職務

—— 間接的管理、創造への方向づけ

個人の「創造性」発揮の契機：「問題解決型」と「問題提起型」の両方

個人：自分による「仕事」(目標)の発見、ボトム・アップ。

アウトプット：業績に直接的関連の「組織の創造性」と

業績に非関連／間接的関連の「組織の創造性」の両方

従来型の「成果重視アプローチ」においては、経営者は環境を判断し、ビジョンを策定し、それにしたがって戦略を実施する。個人の側では、上から与えられた目標や課題を達成しなければならない。それが従来の方法では解決できない場合に、ブレイクスルーや創造の機会となる。しかし、目標やノルマが厳しすぎるとき、解決法を探すことができず、反倫理的行動をとってしまうこともある。

他方の「個性を生かすアプローチ」においては、経営者は下位の者に権限を委譲することによって、本人の企業家精神、責任感や意欲を発揮させ、主体的に創造させる。よって、個人は仕事を与えられてこなすのみではなく、むしろ創っていくことが必要となる。つまり、主体的に問題を提起していくのである。

したがって、相互に補完させるために、両者のアプローチの考慮が必要である。また、そのバランスはその組織や部門などのおかれている環境によって異なる。

5 おわりに——まとめと展望

Woodman ら (1993) によれば、「組織の創造性」とは、複雑な社会システムにおいて個人が協働を行ない、価値があり、有用な新しい製品、サービス、アイデア、手順、または過程を創造すること、である。

ここで、そのように生み出された製品は企業のコミュニケーションの手段、すなわち発信する情報、企業のメッセージの媒介となる。よって、アナログカルに言えば、その企業の「ひととなり」すなわち、経営理念やポリシー、社会的責任、企業倫理の姿勢をもその中にかいまみることができる。これらを通して、企業は様々なイメージで認知される。このことは、企業の「ハビトス (habitus)」(社会や企業においてその経験知や知識創造の仕組み)——企業の文化的背景、または風土的背景といった共通の「場」——が、企業の行動に反映している、といえる。

企業がめまぐるしく変化する環境に適応し、生存していくためには不断のイノベーションが不可欠である。イノベーションは、技術開発とマーケティングの側面から研究されているが、技術革新における二つの見解である「テクノロジー・プッシュ型」にせよ「ダイヤモンド・プル型」にせよ、いずれも市場への「情報発信」として捉えることができる。「変革」という名の情報発信であり、競争力の源泉となるものである。

企業の「創造性」は新製品、新製品、新しい販売方法などの「新奇性」(novelty)によって認知される。これらはイノベーションとして、その企業の競争優位になることもあれば、単なる「話題性」に終わるかもしれない。しかし、いずれも市場への情報の発信として捉えられる。また、社会貢献活動や文化支援活動などの企業行動も、業績に直接的に貢献しないとしても、企業の「ひととなり」を伝える重要な情報であるといえる。

「創造性」は1950年代より「問題解決」の過程として研究され、把握されることが多かった。この場合の「創造性」は所与の問題——上から与えられた、もしくは当面の課題——を解決する過程におけるブレークスルー、新しい方法の発見、アイデアの創出を意味する。しかしながら、組織のトップが常に環境を正確に把握し、的確な戦略を策定できるとも限らない。よって企業組織を「情報処理」のシステムとではなく、「情報発信体」としてとらえ、個人の創造性を促す経営を行なうことが求められる²⁸⁾。従業員の個性を生かすような経営はその方法の一つである。一人ひとりの創造性の発揮は、人間的なマネジメントにおいて可能となる。

そして個人の発信する情報をいかにして企業の「創造」に結びつけるかが、現在焦点となっている。そのため、社内のイントラネット、インターネットなどによる情報の共有に止まらず、アイデアの発揚、アイデアの実現を促進し、協創(コラボレーション)を行っていく制度が模索されている。

「組織の創造性」における「個人の創造性」マネジメント

- 注(1) 今日の経営理論は、合理性の追求（モダン）ばかりでなく、非合理的側面を重視する点で、ポストモダン的であるといえよう。詳しくは、Carter and Jackson (1993) を参照。
- (2) Peters (1994) では、現在では従来の経営の常識が通用しなくなったとして、それに対する具体的な対処法について述べている。
- (3) この場合、意味の創造や生活スタイルの提案、話題性の提供、環境問題への配慮など、そのアウトプットのもたらす社会的影響を考慮した上での、最高の状態のことをいう。
- (4) 本稿の一部は、組織学会研究発表大会（於：富山大学、1997年7月5日）にて、報告したものである。
- (5) 堀新太郎、内田祥造 (1994) など。
- (6) 高井紳二 (1995) は「企業ハビトス」という概念を示している。
- (7) Ford (1997) も冒頭で指摘している。
- (8) 高井紳二 (1995)。
- (9) 恩蔵直人 (1995) pp. 108-120.
- (10) 堀新太郎、内田祥造 (1994) は、環境対応型、環境能動型という語を用いている。
- (11) Glynn (1997) は、組織のイノベーションの起点として個人の知識を位置づけ、それが創造性として結実するための促進要件について述べている。日本生産性本部創造性開発委員会 (1974) においても促進要件についてふれられてる。
- (12) たとえば、過去に受けた強化の歴史 (past reinforcement history)、伝記的変数 (biographical variables)。
- (13) たとえば、拡散思考、観念化の能力 (ideational fluency)。
- (14) たとえば、セルフ・エスティーム (自尊心, self-esteem)、ルーカス・オブ・コントロール (統制の位置, locus of control)。
- (15) たとえば、社会的促進 (social facilitation)、社会的報酬。
- (16) たとえば、物理的環境、タスクや時間の制限。
- (17) 野村千佳子 (1996, および1997)。
- (18) 野村千佳子 (1997)。
- (19) 碓井 (1994) など。
- (20) 最近の文献では、Collins & Porras (1994)、Simon and Yoo (1995)、Spitzer (訳書1997)、Blanchard and Waghorn (1997)、上原樞夫 (1992) などがある。
- (21) この立場にたつ文献は数多くある。(日本生産性本部, 1971など) また、Schutz は個人がセルフ・エスティームを感じているとき、創造性は高くなるとしている (Schutz, 1994)。
- (22) 野村 (1996) を参照。
- (23) ケアリングはフェミニスト倫理の代表的な特質のひとつである。また、Fondas (1997) は近年の経営指南書のレビューを通して、経営が女性化 (feminization) していると指摘する。
- (24) 嶋口充輝 (1997) などのいう、「関係性のマーケティング」と関連する。石井淳蔵 (1997) は、これをマーケティングにおけるイノベーションの一つとしてみている。
- (25) 1997年9月17日に開催された、Paula Anne Hughes ダラス大学教授による、経営倫理学会における講演、“Business Ethics in Corporate America from Human Resource Perspective.” および講演会資料より。
- (26) 岡本正歌 (1997) は、従業員を戦略的に活かす方法としての創発に関して、文献のレビューを行っている。(pp. 120-130)
- (27) 西田耕三 (1995) の指摘する「他動型創造」、「自発型創造」にそれぞれ該当する。

㉞ 野中郁次郎 (1996) ほか。

参考文献

- 石井淳蔵 (1997) 「マーケティングにおけるイノベーション研究の課題と展望」『ビジネスレビュー』Vol. 45 No. 1, 70-77.
- 上原樞夫 (1992) 『ビジョン・マネジメント——21世紀の生活価値創造型企業のマネジメント』産能大学出版部.
- 碓井慎一 (1994) 「ソニー、トヨタ……二十社に見る企業内クリエイターの強化戦略創造性を引き出すミッション・マネジメント」『Diamond ハーバード・ビジネス』)6-7, 73-80.
- 岡本正耿 (1997) 『従業員中心戦略』誠文堂新光社.
- 恩蔵直人 (1995) 『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社.
- 金井壽宏 (1995) 『『任せる』ことの機微——自律的状况における新人の情報アプローチ』『組織科学』Vol. 28 No. 3, 69-84.
- 嶋口充輝 (1997) 「顧客関係性構築へのマーケティング」『Diamond ハーバード・ビジネス』4-5, 16-25.
- 高井紳二 (1995) 「ヒット商品開発の論理可能性——企画開発の論理とマーケティングの論理——」『BUSINESS INSIGHT』第3巻第3号, 46-63.
- 西田耕三 (1995) 『創造に挑戦する社員のために』文真堂.
- 日本生産性本部創造性開発委員会 (1974) 『人間性と創造性の開発』日本生産性本部.
- 日本能率協会編 (1988) 『創造力革新の研究』日本能率協会.
- 野中郁次郎 (1996) 「知識創造理論の現状と展望」『組織科学』Vol. 29 No. 4, 76-85.
- 野中郁次郎, 山下義通, 小久保厚郎, 佐久間陽一郎 (1997) 『イノベーション・カンパニー』ダイヤモンド社.
- 野村千佳子 (1996) 『「個性を生かす組織」——これからの企業における人間の「内」の面の解放・自由——』修士論文.
- 野村千佳子 (1997) 「経営組織の新形態と構成員の個性」『商経論集』第72号, 27-40.
- 堀新太郎, 内田祥造 (1994) 「全社的リエンジニアリングを成功に導く条件価値創造型ホワイトカラーへの11カ条」『Diamond ハーバード・ビジネス』4-5, 93-100.
- Blanchard, Ken. and Terry Waghorn. (1997) *Mission Possible*. (沢崎冬日訳『成功へのミッション』ダイヤモンド社, 1997.)
- Carter P. and N. Jackson. (1993) Modernism, Post-modernism and Motivation, or Why Expectancy Theory Failed to Come up to Expectation. *Postmodernism and Organizations*. Sage Publications.
- Collins, James C. & Porras, Jerry I. (1994) *Built to Last*. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー時代を超える生存の原則』日経BP出版センター, 1995.)
- Fondas, Nanetta. (1997) Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. *Academy of Management Review*. Vol.22, No. 1, 257-262.
- Ford, Cameron M. (1997) A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*. Vol. 21, No. 4, 1112-1142.
- Glynn, Mary Ann. (1997) Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *Academy of Management Review*. Vol. 21, No. 4, 1081-1111.
- Pelz, D. C., and F. M. Andrews. (1966) *Scientists in Organizations*. John Wiley and Sons. (兼子宙『創造の行動科学：科学技術者の業績と組織』ダイヤモンド社, 1971.)

「組織の創造性」における「個人の創造性」マネジメント

- Peters, Tom. (1994) *Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*. Excel / A California Partnership. (平野勇夫訳『トム・ピーターズの経営破壊』TBS プリタニカ, 1994.)
- Schutz, Will. (1994) *The Human Element; Productivity, Self-Esteem, and the Bottom Line*. Jossey-Brass. (斎藤彰悟, 到津守男訳『自己と組織の創造学』春秋社, 1995.)
- Shapiro, Eileen C. (1995) *Fad Surfing in the Boredom*. Addison-Wesley. (仁平和夫訳『勇気ある経営』日経 BP 社, 1996.)
- Simon, Hermann and Yoo Pil Hwa. (1995) *Thinking Management; Companies with Visions*. (『付加価値の源泉』東洋経済新報社, 1995.)
- Simons, R. (1995) Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*. 3-4. (宮下清訳「エンパワーメントを成功させる四つの方法」『Diamond ハーバードビジネス』1996. 12-1, 12-20)
- Spitzer, Dean R. *Super Motivation: A Bulletin for Energizing Your Organization from Top to Bottom*. (梅津祐良訳『スーパーモチベーション』ダイヤモンド社, 1997.)
- Woodman, Sawyer, Griffin (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*. Vol. 18, No. 12, 293-321.